

sensorielles de nature chimique, ondes de pression. Désormais, c'était aussi une affaire de distance : les animaux pouvaient pister leur proie à vue, repérer un prédateur et, le cas échéant, fuir. Se mouvoir est un processus lent et hasardeux quand on n'y voit goutte. C'est pourquoi vision et mobilité ont évolué parallèlement dans cette course aux armements, laquelle est à l'origine d'une grande partie de la ramification de l'arbre de la vie tel que nous le connaissons aujourd'hui.

L'hypothèse d'Andrew Parker sur l'explosion cambrienne fournit un parallèle idéal pour explorer un nouveau phénomène n'ayant, en apparence, aucun rapport : la généralisation de la technologie numérique. Si l'évolution des techniques de communication (invention de l'écriture, puis de l'imprimerie) a transformé notre monde plusieurs fois par le passé, l'impact de la technologie numérique pourrait bien atteindre un degré jusqu'ici inégalé. La technologie

numérique renforcera la puissance de certains individus et de certaines organisations, tout en mettant à mal le pouvoir des autres.

Internet a placé des instruments de communication planétaire entre les mains des particuliers. Youtube, Facebook, Twitter, Tumblr, Instagram, WhatsApp ou Snapchat constituent de nouveaux moyens de communication sociale comparables au téléphone ou à la télévision, mais la vitesse à laquelle ils apparaissent est déconcertante. Parce qu'il a fallu des années pour que les ingénieurs développent et déploient les réseaux de téléphonie et de télévision, tout le monde a eu le temps de s'adapter. Aujourd'hui, un nouveau réseau social, un service de partage de fichiers, etc. sont mis au point en quelques semaines, et sont adoptés en quelques mois par des centaines de millions de personnes. Ces innovations se succèdent à un rythme effréné sans que les entreprises aient la possibilité de s'ajuster à l'une avant l'arrivée de la suivante.

Face à ce déferlement, notre monde et ses structures organisationnelles subissent un bouleversement majeur qu'un seul mot suffit à résumer : la transparence.

Désormais, nous voyons plus loin, plus vite, plus facilement et à peu de frais – et nous pouvons être vus de même. Et vous et moi voyons que chacun peut voir ce

que nous voyons, dans un jeu de miroirs des connaissances mutuelles qui à la fois affranchit et entrave.

L'impact de ce changement sur nos organisations et nos institutions est vertigineux. Les gouvernements, les armées, les institutions religieuses, les universités, les banques et les sociétés se sont déployés dans un environnement épistémologique relativement trouble, où une grande partie du savoir était locale, où la confidentialité et les secrets étaient bien protégés, et où les protagonistes, s'ils n'étaient pas aveugles, souffraient de myopie.

Lorsque ces organisations se retrouvent soudain exposées au grand jour, elles découvrent qu'elles ne peuvent plus se fier aux bonnes vieilles méthodes. Elles doivent faire face à cette transparence inédite ou s'éteindre. Tout comme les cellules vivantes ont besoin d'une membrane pour protéger leur mécanisme interne des vicissitudes du monde extérieur, les entreprises humaines ont besoin d'une interface protectrice avec le domaine public, les dispositifs utilisés jusqu'ici perdant leur efficacité.

Des structures à adapter

Dans son livre *In the Blink of an Eye* (« En un clin d'œil ») paru en 2003, Andrew Parker soutenait que les carapaces et autres types de protection corporelle sont plus ou moins directement issus de la pression évolutive de l'explosion cambrienne et du processus de sélection qu'elle a entraîné. La soudaine transparence des mers a conduit à l'émergence de rétines qui, à leur tour, ont mené à la formation de griffes, mâchoires, coquilles et autres éléments anatomiques défensifs. Les systèmes nerveux ont eux aussi évolué, avec l'apparition de nouveaux comportements de prédation qui eux-mêmes ont conduit à de nouvelles méthodes d'évitement et de camouflage.

Par analogie, on pourrait s'attendre à ce que les organisations de nos sociétés réagissent à la transparence numérique en adaptant leurs structures. En plus des organes opérationnels qu'elles utilisent pour fournir des marchandises et des services, elles en ont d'autres qui leur permettent de contrôler l'information sur leurs propres activités ainsi que sur leur image : relations publiques, marketing, services juridiques...

C'est là que se fait sentir avec le plus d'acuité l'impact de la transparence. À travers les réseaux sociaux, les rumeurs et

Lorsque ces organisations se retrouvent soudain exposées à la lumière du jour, elles découvrent qu'elles ne peuvent plus se fier aux bonnes vieilles méthodes. Elles doivent faire face à cette transparence inédite ou s'éteindre.

les critiques – positives ou négatives – se propagent d'un bout à l'autre de la planète en quelques jours, voire quelques heures. Les départements chargés des relations publiques et du marketing sont sollicités pour «se joindre à la discussion» lancée sur les réseaux sociaux par des particuliers, selon leurs propres modalités, de façon intelligible, honnête et sur un ton familial. Les structures qui passaient des semaines ou des mois à élaborer leur stratégie de communication et à la faire valider par des services juridiques vont se retrouver hors circuit.

La facilitation de l'accès aux données donne lieu à la publication de nouvelles formes de commentaires fondés sur des observations empiriques d'ordre général. Le journaliste de données Nate Silver l'a démontré lors de l'élection présidentielle de 2012 aux États-Unis. Alors que certains organes de presse faisaient tourner en boucle des messages du type «pourquoi-notre-candidat-va-gagner», fondés sur des résultats de sondages triés sur le volet, Nate Silver, lui, s'est appuyé sur l'ensemble des données des sondages. Non seulement il a prédit le résultat du scrutin avec une étonnante précision, mais, en partageant ouvertement sa méthodologie, il a aussi éliminé les doutes éventuels sur le «coup de chance» dont il aurait bénéficié. Étant donné la facilité avec laquelle chacun peut aujourd'hui consulter les résultats de sondages, les instituts et les analystes politiques qui, en les sélectionnant, manipulent les données afin que leur récit ait la tournure souhaitée, ont des soucis à se faire pour leur avenir.

Les fabricants de biens de consommation font face à des difficultés similaires. En mettant en ligne leurs avis sur des produits ou des services, les consommateurs modifient l'équilibre des pouvoirs entre le client et l'entreprise. Le travail de marketing effectué autour d'une marque perd son impact à mesure que l'opinion des consommateurs gagne en influence. Certaines entreprises apprennent à réagir rapidement et publiquement aux mécontentements et aux avis peu élogieux. Et si les critiques négatives fusent de toute part, il ne reste plus qu'une seule solution : changer le produit, ou l'abandonner. Continuer d'investir dans la promotion d'un produit médiocre n'a plus aucun sens.

Les petits groupes de personnes partageant les mêmes valeurs, convictions et objectifs – en particulier ceux qui, en cas de crise, sont capables de rapidement coordonner leurs actions en utilisant les canaux

ad hoc de communication interne – seront les plus aptes à gérer la communication avec la rapidité, l'ouverture et la réactivité qu'exige aujourd'hui la transparence. Pour les différencier des grandes bureaucraties et entreprises très hiérarchisées, nous pourrions qualifier ces structures d'«adhocraties». Avec l'augmentation de la transparence, nous verrons apparaître de nouvelles organisations beaucoup plus décentralisées que les grandes structures actuelles, ou bien les pressions darwiniennes sélectionneront les plus petites et les plus légères.

La demi-vie des secrets

On cite souvent, sur ces sujets, Louis Brandeis (1856-1941), membre de la Cour suprême des États-Unis et l'un des premiers ardents défenseurs de la transparence. «On dit que la lumière du soleil est le meilleur désinfectant», déclarait-il. Il avait bien sûr raison, tant littéralement que métaphoriquement. Mais la lumière du soleil peut aussi se révéler dangereuse. Et si, dans notre souci de purification, nous détruisions un trop grand nombre de cellules saines ? Et que dire du risque d'anéantir l'intégrité ou l'efficacité des organismes en exposant abusivement leur fonctionnement interne aux regards extérieurs ?

Brandeis était opposé au secret. Il pensait que plus les institutions seraient transparentes, meilleures elles seraient. Plus d'un siècle plus tard, on constate que la campagne qu'il a contribué à lancer a été fructueuse. Mais en dépit de beaux discours sur les incontestables vertus de la transparence, le secret, dans les allées du pouvoir, est toujours cultivé – et pour d'excellentes raisons.

Sur le plan biologique, on perçoit combien la transparence est un bienfait tout à fait relatif. Les animaux, et même les végétaux, peuvent être considérés comme des agents ayant des priorités. Informés par leurs organes sensoriels, ils agissent pour leur propre bien-être. Toute organisation humaine fait de même. Mais contrairement aux cellules qui constituent les plantes et les animaux, les humains ont des intérêts particuliers et des capacités de perception. Un animal ou une plante n'a pas à s'inquiéter : il n'y a aucun danger que ses cellules aient envie de quitter le navire ou de déclencher une mutinerie. Excepté dans le cas du cancer, les cellules d'un organisme sont obéissantes et serviles. Ce n'est pas le cas des individus humains.

LES AUTEURS



Daniel C. DENNETT est professeur de philosophie et codirecteur du Centre d'études cognitives à l'Université Tufts (Massachusetts, États-Unis).



Deb ROY est maître de conférences au MIT, l'Institut de technologie du Massachusetts, aux États-Unis. Il dirige le Laboratoire des machines sociales, au Laboratoire de recherche multimédia du MIT.